

La transformation de l'Entreprise

Convention du 20 octobre 2006

Maison de la Chimie

Mot de bienvenue de Guy Salziger

M. le Président, Mmes et MM, mes chers amis, je suis très heureux de vous accueillir aujourd'hui à la Maison de la Chimie pour cette convention sur la Transformation de l'Entreprise dans un moment où l'actualité de l'entreprise est importante (UNIK, Orange Messenger.....). On peut être très fier de ce qu'on fait aujourd'hui, on innove, on tire et on est présent. L'ACSSED a toujours milité pour ça. Cette convention est le point d'orgue du tour de France ACSSED sur l'évolution du secteur des télécoms, auquel G. Pénalver a participé. On doit faire le point sur la situation en toute transparence. Les cadres ont besoin d'un parler vrai mais également d'un futur un peu moins tristounet pour s'engager pleinement, tous les jours, au quotidien.

En 2002, on était en cessation de paiement, en 2006 nous sommes en crise de croissance, avec une modification complète de notre modèle économique y compris sur les mobiles avec une forte érosion sur les marges. Cette convention doit nous permettre au 3^{ème} trimestre d'appréhender les retombées de NEXT, et de mesurer toute la pertinence de la stratégie, d'identifier les freins et obstacles existant pour mieux les combattre et surtout de détecter toutes les pistes de succès pour donner à chacun d'entre nous encore plus envie d'y aller.

Pour ce faire, il faut résoudre la difficile équation de l'emploi en traitant avec respect et dignité les hommes et les femmes concernés par cette profonde mutation sans émousser la motivation et la fierté d'appartenance à cette grande entreprise. Les cadres et le personnel doivent pouvoir se consacrer exclusivement au business en étant serein quant à leur place dans cette entreprise et non pas en ayant en permanence une épée de Damoclès au dessus de leur tête. Les clés du succès sont une stratégie qui relance notre croissance et qui nous donne confiance, une gestion des ressources humaines tournée vers la mobilisation, la motivation et le développement des personnes, même si nous le savons bien, il peut y avoir des destins hors de France Télécom et enfin l'assurance de retombées positives pour ceux qui tous les jours s'investissent sans compter. Je ne doute pas que cette convention apportera des réponses positives à nombre de ces interrogations. Il faut qu'elle communique de l'enthousiasme, « du descendant mais du descendant remontant ». Outre l'intervention du Président cette convention se déroulera en 3 phases : la restitution du sondage, deux phases interactives importantes : la mise en œuvre de la stratégie avec les résultats et l'accompagnement du changement au niveau de l'emploi et des personnes.

Je vous invite à parler vrai mais dans la bonne humeur et surtout dans la bienveillance.

Merci de votre attention et surtout bonne convention.

La transformation de l'Entreprise

thèmes : la convergence avec UNIK et mobile et connecté consacré à ceux qui ne veulent pas de fixe. Au moment de Noël on fera une offre avec les étudiants pour récupérer les jeunes, les capter. Il faut regarder les conditions réglementaires. On est en liberté surveillée.

L'affaire du rebranding s'est bien passée. Vis-à-vis de l'extérieur ça a bien marché en externe comme en interne. C'est très important en interne cela a permis de remettre de la cohésion dans le système. Idem dans les autres pays. Cela a un impact sur le volume commercial.

UNIK est le premier produit convergent grand public mis sur le marché. UNIK pour les entreprises c'est diabolique. C'est tout le fonctionnement des téléphones des collaborateurs à l'intérieur de l'entreprise. Mais on a rajouté un gadget permettant chez soi de se servir de son téléphone aux frais de l'entreprise. On est en train de faire une avancée sociale considérable.

HD c'est quelque chose qui bluffe pas mal. Les programmes ne sont pas terribles. Par contre la HD sur le Mobile ce sont les chaînes ordinaires sur le mobile avec des images extraordinaires. Il faut se préoccuper des programmes que l'on va diffuser sur les mobiles, puisqu'il est probable que la loi sur l'audiovisuel ne sera pas votée dans les délais. Il va falloir utiliser les fréquences d'une façon non régulée. On ne va pas laisser passer le printemps sans faire quelque chose parce que les concurrents eux vont le faire.

Au point de vue performances, il y a eu différents commentaires lorsque nous avons publié nos résultats du 1^{er} semestre 2006, qui ont pollué le message. Les analystes n'étaient pas contents parce qu'on ne voulait pas leur dire ce que l'on allait faire par la suite parce qu'on a compris quand on est sous des pressions réglementaires qu'on ne maîtrise pas ce n'est la peine de leur donner des chiffres de prévision à la 3^{ème} décimale qu'on en tiendra pas. On ne leur a donné qu'un seul chiffre le free cash flow. On ne va pas réduire le CAPEX à zéro. On ne communique plus les chiffres escomptés de croissance car cela dépend étonnement du régulateur. Les décisions prises à Bruxelles impactent le revenu et on met un certain temps à éponger l'effet de ces mesures. On est sorti du temps où l'on donnait des prévisions à 3 ans car cela n'a plus de sens. On reste focalisé sur un paramètre, le free cash flow opérationnel car il est vital. Contrairement à ce que vous avez dit, on n'est pas en crise mais on peut le devenir. Là on est en pleine période de transformation, on est en train de faire un projet exceptionnel. On est parti d'un telco et on le transforme en un autre telco équilibré entre différents types de CA. Quand on sera sorti du tunnel dans lequel on est on vivra bien par rapport à tous les autres.

Au 1^{er} semestre, j'ai pas le droit de vous parler du 3^{ème} trimestre car on va publier les résultats bientôt. En France ça s'est bien passée sur l'ADSL avec 49,8% de parts de marchés avec 50,6% d'acquisition en 2^{ème} trimestre. Sur le mobile, il faut ajouter les MVNO, on a 250 000 clients supplémentaires sur le semestre. Donc a fait une part de conquête très importante grâce à ces opérateurs virtuels et on continue à les entretenir dans notre affection. Curieusement, ils sont plutôt contents car tout le monde s'y retrouve. En GB, la bataille a été noire y compris avec certains opérateurs qui ont cassé le marché (allemands). On a réussi à préserver nos marges. Les allemands ont arrêté leur petit jeu donc nous remontons nos marges. En Pologne ça se passe très bien. On a eu une hausse des revenus de 18%. C'est lié au rebranding. On a quelques débats avec le gouvernement mais on arrive à gérer. Dans les pays émergents nos revenus augmentent de 17% avec un taux de marge de 50%. Les pays à forte croissance représentent 8% des revenus totaux contre 6,8 l'année dernière. Notre maison marche aussi parce qu'elle est internationale. Il faut surveiller tout ça. En principe, il y a 3 types d'interlocuteurs : l'actionnaire, le client et le salarié. Dans tous les pays du monde vous en avez un 4^{ème} qui s'invite : le gouvernement. Il faut toujours être vigilant sur la façon dont vous négocier parce qu'on est pas négligeable dans l'économie du pays (Jordanie, Sénégal). Cela doit continuer dans le même sens parce que si le gouvernement veut nous sortir, c'est très facile pour lui.

A la fin du 1^{er} semestre on a dit, on est confortable, on sait que pour 2006 on sera sur les 7 milliards d'euros de cash flow. C'est absolument essentiel. Pendant les road show l'atmosphère a complètement changé. Au début de l'année, on nous regardait sur le thème : c'est un vieil opérateur, est ce qu'on les

Merci.

ACSED : projet de loi sur l'audiovisuel et les perspectives par rapport au groupe en matière de nouveaux revenus. Vous avez parlé de la pub où il y a des gisements de revenus extrêmement importants. Vous avez déclaré que le réseau fixe cuivre avait une durée limitée et que demain le réseau s'entendrait en optique avec du très haut débit et avec des produits et services qui vont avec. Comment vous envisagez cette transformation qui est pour FT un changement de métier car l'accès au réseau ne rapportera plus grand-chose mais ce qui va rapporter c'est ce qui se passera dessus. La valeur ajoutée sur les contenus, or pour FT c'est quelque chose sur laquelle on n'a pas d'expérience.

DL : la situation ne va pas être aussi blanc noir que ça. D'abord, dans les campagnes le réseau de cuivre a encore de longues années devant lui pour une raison simple c'est que les pouvoirs publics s'y prennent mal. Ils sont en train de dépense beaucoup d'argent pour faire des choses qui redoublent nos réseaux par contre ils ne s'occupent pas de regarder ce qui va se passer sur l'ensemble du réseau. La partie terminale du réseau de cuivre reste à nous et c'est pas demain qu'elle va disparaître. Je ne vais pas me précipiter pour mettre de la fibre dans la campagne surtout qu'il y a eu une grande nouvelle très intéressante c'est la décision de l'Arcep de donner 100% des licences WIMAX à d'autres, pour moi ç'était une excellentissime nouvelle. Maintenant, chaque fois qu'un élu vient me voir pour me dire que son village n'est pas raccordé, je lui dit allez voir M. Bolloré. C'est pas moi qui ai décidé, c'est la régulateur. Moi j'ai fait mes 98% et la suite c'est pour leurs pieds ! Les autres ont eu les licences parce qu'ils ont proposé un prix plus élevé. Leur but n'est pas de faire un réseau de complétude pour aller plus loin, mais un réseau tourné vers l'intérieur des villes pour concurrencer FT. Mais une concurrence par voie radio à l'intérieur des villes ça ne marche pas ! Sur les contenus, la loi de l'audiovisuel a quelques risques qui sont les sujets de taxation. Les gens du contenu se sont dit que FT pourrait payer, on pourrait mettre une taxe. Je ne sais pas si on va y échapper. C'est quelque chose de complètement aberrant parce que contenus et réseau c'est quand même des sujets assez disjoints. Les contenus vont jouer un rôle important mais on ne va pas entrer dans les contenus. On va les faire faire par d'autres. Les points sur lesquels on va se mettre c'est l'agrégation de contenus. C'est de la vente à la demande, des offres paquets sur la façon de consommer des contenus vidéo décalés pas décalés... toute chose sur lesquelles on est des professionnels parce que ce sont nos serveurs et la façon dont on met des logiciels dans nos serveurs qui jouent. Je n'irai jamais dans le monde des contenus parce qu'on se fait toujours avoir. On va faire un geste : on va dire qu'on les aide à fabriquer des contenus français ; on va être très citoyens. En effet, on n'est pas une entreprise comme une autre même si un jour l'état se retire totalement, on restera une entreprise spéciale. On a notre idée de SP, tous les gênes qu'on a depuis l'origine, tout cela sera difficile a gommé. Je ne le verrai sûrement pas. Après vous pourrez faire n'importe quelle idiotie. Je dis idiotie parce que dans un pays le réseau télécom et l'opérateur de télécom c'est un des actifs majeurs d'un pays. C'est comme le réseau d'électricité. Il ne faut pas chahuter avec ça. Ce sont les deux moteurs de l'économie. Si on passe à un système délirant où il y a des bouts de réseau à x ou à y sans aucune unité vous vous apercevez des dangers. Le premier est celui du terrorisme. Vous savez que nous faisons très attention aux informations qu'on a et il faut continuer à le faire. J'ai fait un rapport au ministre de la défense la dessus et l'on voit très bien comment désorganisé un pays à partir d'un réseau. Donc je vois comment l'état peut se désintéresser de ça. Pour le moment ils n'ont pas encore compris mais ça va venir. Tant que je suis là on va maintenir ça quel que soit le niveau de capital de l'état. On est un des actifs majeurs de ce pays c'est par là que viendra la croissance. On fait tout pour nous empêcher d'avancer mais ça ne fait rien on continue. Donc, le contenu j'y vais pas, par contre je vends les contenus par tous les moyens les plus agressifs possibles sur nos réseaux. Je veux pas qu'on sépare nos réseaux parce que les intelligences seront dans les nœuds des réseaux. Il va y avoir un combat à mener, un de plus, mais faut pas s'affoler. Les revenus de la pub sont des modèles plus subtils que des revenus des pub traditionnelles. Ils sont obtenus parce qu'il y a tant de

ACSED : merci pour cet éclairage. Le parler vrai est important.

ACSED : On a vendu les pages jaunes. Récemment Pages Jaunes s'appêtent à verser des dividendes énormes par rapport au prix de l'action.

DL : On a vendu Pages Jaunes au bon moment. Tous les opérateurs d'annuaires papier du monde se sont cassé la figure. Pages Jaunes, c'est la façon dont ils sont capables d'aller vendre leur espace de papier à la commerçante de province. Mais le papier est mort. Il va falloir migrer sur Internet. J'ai une solution de remplacement. Vous les saurez dans quelques semaines. Le fonds va se payer sur la bête pendant 2 ans et après vous verrez.

La transformation de l'Entreprise

GP : Il faut se remettre quelque chose en tête. Durant ma tournée en province, on a vu cette accélération générale. Le temps pour passer de 10 à 20% de pénétration : pour le téléphone fixe ça a pris 8 ans, pour la chaîne HIFI ça a pris 4 ans, pour le mobile ça a pris 1 an. Ces phénomènes sont tous exponentiels. Les plus fortes croissances sont devant nous. Je reprends les termes de LP, si on se mobilise sur les innovations, leur déploiement et leur exploitation. Pour la croissance soit devant nous, il faut aller un peu plus vite que nos concurrents. Si on est derrière on part, si on est trop devant on se fait massacrer.

LPW : Si on regarde la question sous l'angle financier on est entre la marée montante et la marée descendante. Cette année on est parti pour être encore un peu en croissance. Il y a des domaines sur lesquels on a des croissances fortes (à 2 chiffres). Mais même là on ralentit car on arrive sur des saturations de parc.(ADSL) On va être obligé de remplacer des grands mouvements de fond qui étaient autour de l'accès par des petits mouvements sur des offres ou des niches particulières. Ce sera bcp plus complexe à gérer. Si on tient notre objectif de 50 000 UNIK pour la fin de l'année, dans le même temps on aura vendu 1 500 000 mobiles. J'ai quelque chose qui croit très vite mais autour de ça j'ai d'énormes masses en stagnation ou en décroissance. La difficulté sera de passer de ce marché de grosses masses vers un marché où il va falloir piloter un tas d'actions individuelles vers des niches de marché individuel pour compenser la baisse des ces grosses masses.

ACSED : Dans le prolongement de cela, le Président avait déclaré un objectif de retour de mobilité vers l'opérationnel pour mettre nos forces face au client pour préserver toutes nos chances de faire rentrer le CA. Il avait lancé le chiffre de 10 000 personnes vers l'opérationnel. Où en est t-on aujourd'hui ?

LPW : Olivier y répondra tout à l'heure aussi. Pour moi, on est passé de l'âge de la pierre taillée à l'âge du bronze. On a encore bcp de progrès à faire. Je ne suis pas en train de porter un jugement de valeur sur la bonne volonté des personnes. Je crois qu'on est vraiment en train de changer fondamentalement bcp de choses à la fois et on n'est pas où on devrait être. On a encore des boutiques qui sont fermées les samedis. On fait des choses grâce au CDI TP. Tout le monde n'est pas capable d'être vendeur. Il faut gérer cette équation et ce n'est pas évident. On a commencé à travailler de façon plus précise mais aujourd'hui honnêtement nous n'avons pas encore les résultats. Les 22000 d'où doivent ils partir, où je vais faire entrer les 6000, et ces 10 000 qui doivent changer de métier c'est de quels métiers vers quels métiers. Si je n'ai que 6000 embauches dois je prioriser les vendeurs dans les boutiques où les techniciens spécialistes des technologies Internet. C'est probablement plus difficile dans une population de 45 à 49 ans de moyenne d'âge de devenir spécialiste des technologies Internet que d'apprendre vendre nos offres. J'ai besoin de comprendre ça pour qu'on ait des vraies stratégies et des vraies trajectoires.

ACSED : Ca rejoint la question du cœur du métier. Les UAT sous-traitent bcp et en même temps nos centres d'appel n'ont pas la qualité de service attendue. Est-ce qu'on se concentre sur nos cœurs de métier, est ce qu'on met toutes nos forces là où il faut ?

LPW : Nous n'avons pas encore clairement défini ce qu'était notre cœur de métier. Il y a des choses qui y sont, d'autres qui sont en dehors, puis toute une frange intermédiaire pour laquelle nous n'avons pas encore répondu. Il faut le faire dans les mois qui viennent car on ne peut pas à nouveau définir cette trajectoire globale si on n'a pas une vision précise de ce qui doit être dans le cœur de métier. Pour l'instant on réagit trop souvent en terme de capacité, on compte ce qu'on a et on sous traite ce qui manque dehors. Pour certains métiers ça fait vraiment le yoyo, c'est une cata intégrale. Les entreprises de ligne sont de petites sociétés, si on leur coupe 30% de leur activité un trimestre, on ne peut pas revenir vers elles le trimestre suivant car les petits patrons envoient balader.

GP : je viens d'un autre monde, et quel que soit le monde, on est confronté dans le cas d'innovation à la pédagogie. Il faut qu'on explique aux clients. Si on vend des produits self saling ça veut dire qu'on vient

La transformation de l'Entreprise

problématique. On a quelques petits pb techniques avec UNIK, il faut réagir très vite si on ne veut pas tuer notre offre. Où on reste dans l'improvisation traditionnelle et on va mettre 8 semaines à réagir, où on règle ça en 48 heures. Comment faire pour qu'on soit tous au courant de tout ce qui se passe ?

ACSSED : Georges, que peux tu nous dire sur le programme FTTH ? On va investir, on sait que c'est le réseau de demain. On compte dessus pour faire passer des produits à forte marge. Où en est-on aujourd'hui et qu'est ce que le technocentre nous prépare ?

GP : Sur la fibre optique, il y a des effets d'annonce par des concurrents mais qui ne changent pas notre stratégie. On a mobilisé un grand nombre de personnes sur le sujet et on a déjà bcp appris sur le sujet. L'innovation va jusqu'au conjoncteur qui est dans l'appartement.

Il faut aussi déployer des services et amener une vraie valeur ajouter aux clients. On travaille activement sur la télé 3D. Au Japon, il y a déjà un forum des constructeurs 3D, et à Singapour il y a déjà des produits vendus. Tout ça s'accélère de façon exponentielle. Il y a d'autres services sur la fibre qui sont en cours d'étude au technocentre tel que le WEB .0 : on a de plus en plus de contenus, de pages dynamiques. Ces applications sont dans le réseau et non plus dans le terminal et demandent une grande bande passante à la fois descendante et remontante. On travaille sur tous ces nouveaux services qui vont s'appuyer et appuyer la fibre optique. Il va y avoir une boule de neige entre le déploiement de la fibre et ces services là. On est très exactement à la bonne vitesse, on travaille bcp et on a de l'avance sur nos concurrents. Comme d'habitude la bouteille est à moitié pleine et à moitié vide. Il faut rester inquiet et optimiste.

ACSSED : Comment on intègre dans l'ingénierie optique le fait que l'accès au réseau coûtera très peu cher et on aura de très faibles marges voire pas du tout ?

GP : c'est un travail commun. Il va falloir qu'on apprenne à améliorer notre productivité avec un digit mais peut-être deux digits par an. Par exemple, pour passer la fibre optique, il y a les méthodes traditionnelles mais aussi on peut utiliser d'autres conduits comme les égouts de Paris, pratiques parce qu'un homme peut se tenir debout, mais on peut aussi utiliser des conduits plus petits et faire passer un robot à l'intérieur. L'innovation c'est ça aussi, il faut travailler sur cette amélioration des coûts de déploiement et d'exploitation. De toute façon les réseaux ça coûte cher à entretenir, contrairement à ce que disent certains concurrents qui voudraient qu'on leur donne pour rien. Donc, nous, il faut qu'on vende du service et il faut qu'on (bundle) ??? du service avec du réseau. Toutes les offres de la collection c'est ça. Ce n'est pas du réseau pur, ce n'est pas du service pur c'est du bundle pour que l'ensemble soit cohérent.

ACSSED : à quand un téléphone mobile carte de transport, carte de paiement et la VOIP illimitée en Europe où au-delà.

GP : Paiement sur mobile : La difficulté est dans le monde bancaire. Techniquement c'est assez facile à faire. Au Japon ça c'est très vite déployé. On a une équipe 3 partenaires qui travaillent là-dessus dans le technocentre et qui va déployer prochainement un pilote sur le sujet.

ACSSED : Pourquoi existe-t-il une direction Orange au sein d'OPF ? est ce bien compatible avec la convergence ?

LPW : Il y a des structures juridiques et opérationnelles, il ne faut pas confondre les deux. Je reprends mon premier métier chez FT aux achats, les acheteurs avaient sur leur feuille de paie pour certains FTSA, pour d'autres Orange UK, pour d'autres encore Orange France. Mais tout ça c'était une même équipe et ils savaient qui était le patron. C'était la vraie structure opérationnelle. Il se trouve qu'en France on a plusieurs structures juridiques dont une qui s'appelle Orange France SA. Sur le plan des IRP, un jugement nous oblige à avoir une unité économique et sociale entre les deux, donc on va avoir une petite

La transformation de l'Entreprise

2^{ème} table ronde

Accompagnement de la transformation et l'emploi chez FT

O. Barberot, LP. Wenes, N. Boulanger.

G. Loas, M. Dreux.

ACSSED : FT a annoncé moins 22000 sur l'exercice 2006 – 2008, O. Barberot, où en sommes nous aujourd'hui ?

OB : Je ne peux pas répondre précisément puisque cela fait partie des annonces des résultats du Q3, mais je vais quand même y répondre. A la fin du 1^{er} semestre on était en ligne en faisant une extrapolation linéaire sur les 3 ans avec déjà un bémol qui était un très fort retard des mobilités vers la fonction publique. On est moins bon que l'année dernière, ça veut dire qu'on est franchement mauvais sur quelque chose qui est pourtant une voie plutôt naturelle de départ. Si on extrapole les chiffres et si on ne se mobilise pas très fortement d'ici la fin de l'année, on risque d'être à 1000 au dessus de l'objectif en France, qui se reporteront donc sur 2007. Or, ce qui nous remonte sur 2007 aggrave la tendance constatée en 2006, on est dans une situation critique. D'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale, un crash programme pour accélérer ACT. Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être bcp plus systématique.

On a d'ailleurs déjà commencé sans le dire. J. Moulin développe une expérience qui consiste à faire la liste nominative des salariés et des cadres dont l'emploi actuel est questionnable, c'est-à-dire n'est pas un vrai emploi ou en tous les cas produit une valeur qu'on décidera de ne plus produire. Cette maison a une énorme qualité, c'est qu'il y a peu de paresseux. La question n'est pas de savoir où sont les gens qui ne feraient rien, car il y en a si peu que ce n'est pas avec ça qu'on résoudra le problème. La question est de se dire quelle tâche doit continuer à être faite. Est ce que tel état de reporting crée ou pas de la valeur, ou cette valeur créée, est elle indispensable et dans nos priorités. La mission très difficile qui va nous être demandée à tous et moi j'ai commencé je vous le signale avec les états major de mes collègues, c'est est ce que ça, qui est tout à fait intéressant ça sert à quelque chose. Ex concret, dans mon équipe, le responsable mondial des rému m'explique qu'il a besoin de 3 personnes de plus, notamment une va faire une étude mondiale sur les systèmes de classification dans le groupe. Est-ce vraiment prioritaire ? Ne peut-on pas gérer à la main et au cas ? Cette étude, aujourd'hui, n'est pas prioritaire donc on ne la fera pas. Il faut s'interroger sur la valeur créée on pas par les gens, mais par les postes qu'ils occupent. C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement : mission d'intérim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques et sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA ou d'essaiage. Il s'agit de mettre un peu de process et de systématiser la démarche qui a été commencé en DT Est. Ceci est difficile car c'est plus il faut réduire les effectifs de 30, c'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un prioritaire soit à l'extérieur du groupe. C'est quelque chose d'assez grave.

ACSSED : Il faudra parler des modalités et de la façon dont cela doit se faire car il y a un souci de transparence et de forme à respecter.

LPW, d'un côté on soustraite des appels au 1014, on utilise des intérimaires sur les plateformes, alors où sont les sureffectifs, sur quels métiers et à quels endroits ?

LPW : On en revient à ma longue réponse de toute à l'heure. Si on fait le travail avec beaucoup de rigueur on devrait le faire mieux et donc on devrait être en sureffectifs. Il y a des endroits où on est en sureffectifs. Dans bcp de métiers ça peut se compenser par la soustraction externe à condition que ce soit sur le long terme.

La transformation de l'Entreprise

2^{ème} volet : temps partiel fin de carrière. C'est la possibilité de partir avant l'âge de la retraite à mi temps ou à 70% de son temps. On peut partir deux ans avant son âge de départ à mi temps. Nous ouvrons la négo en proposant une rému à 70 %, y compris part variable, paiement intégral des cotisations retraites avec la possibilité de faire soit 2 années à 50 %, soit de regrouper le temps partiel sur la première année et de partir donc une année en avance. 2^{ème} possibilité : on décide de partir 3 ans en avance avec 70% d'activité et 70% de sa rému y compris part variable, paiement intégral des cotisations retraite. Ca n'a rien à voir avec le CFC. C'est ciblé pour intéresser 4000 personnes, que l'on va trouver parmi les gens n'ayant pas pu prendre le CFC pour des raisons d'ancienneté, parmi les SA et parmi les parents de 3 enfants. Si on ne trompe pas sur la démo de la maison on devrait obtenir sur les 2 années 4000 personnes. Si ce n'est pas suffisant, on ressortira notre boîte à outils et on inventera autre chose. On n'exclut pas de le faire. La question est très managériale. Quitte à déclencher quelques grincements de dents à partir du mois de novembre en étant plus systématique, plus orienté vers les process, je pense qu'on devrait déjà voir des résultats sensibles. Si on n'y arrive pas je pense que le climat après les élections présidentielles sera mûr pour faire un plan social. Vous me direz ce n'est pas possible. Mais si c'est possible ! On peut le faire d'abord très bêtement avec les ACO, ce serait très bête parce que c'est là qu'on a la pyramide des âges la meilleure. Aussi, on peut imaginer un législateur qui fin décembre 2007, glisse dans les mesures diverses et variées qu'on fait une dérogation. On peut aussi faire des choses plus sophistiquées tel que séparer le réseau. On va mettre le réseau dans un coin et y loger 25 000 fonctionnaires. Les politiques ne manqueraient pas d'imagination. Ca ne serait sans doute pas le Président Lombard, ni moi non plus qui serions aux manettes à ce moment là mais c'est quelque chose à laquelle il faut penser. Qui imaginait, il y a un an, Louis Gallois parlant de restructuration et plan social chez Air Bus ?

ACSED : LPW, a dit qu'une des ses deux priorités 2007 était de réussir ACT. On sait aussi qu'en 2007 on va continuer la transformation de l'organisation France, qu'on va « travailler sur tous les sites », sur la création de plateaux. On va se retrouver sur certains sites en situation de mono activité. Ex : Perpignan est focalisé sur le 1014, on va le proposer au CCOR. Si on ramène ça à la totalité de la France, comment on traite ce problème en terme de compétence, en terme de capacité à évoluer et éventuellement après le dispositif d'Olivier Barberot.

LPW : Je n'ai pas la réponse. C'est une réponse locale à chaque fois en fonction de la compétence des gens qui sont sur place et des managers qui vont gérer ça. Si on parle globalement de la taille des plateaux, la taille optimum est de plus de 250 personnes. Cela permet de gérer convenablement les congés, les formations, les carrières.... Si demain on signe un édit disant il n'y a plus de plateaux de moins de 250 personnes, c'est 90% de nos plateaux qui sont touchés. Entre la cible idéale et ce qu'on va faire ça va être une approche pragmatique, au cas par cas, basée sur vous tous pour dire comment je fais pour améliorer ? Des fois on va passer en mono activité, parfois en pluri activités. Si sur un plateau de 80 personnes j'ai 3 activités, il est clair que je serai plus efficace avec une seule. Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligée d'en laisser au bord de la route ? C'est une gestion micrométrique en permanence. C'est une affaire qui se traite individu par individu entre le manager et le collaborateur et le soutien actif de la DRH. Moi je sais où l'on doit aller, je sais vérifier que le mouvement se produit mais je ne sais pas dire ce qu'il faut faire à Perpignan.

ACSED : Est-ce qu'on a évalué le nombre de sites et de personnels impactés ? Je pense que oui.

LPW : Non ! Nous pensons trop souvent qu'on peut traiter des pb à coup de tableur excel et dans un bureau. Je n'y crois pas. On peut définir une stratégie comme ça, on peut dire, voilà ce que je veux obtenir, et c'est pour ça que je dis que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça je m'arrête là et il faut entrer dans le détail. Il faut travailler ça dans le

La transformation de l'Entreprise

ACSED : NB les bassins des DT sont verrouillés pour l'instant, il est difficile de trouver des compétences en particulier dans le domaine commercial, comment envisagez vous de favoriser les mouvements vers ce type de poste.

NB : C'est le rôle des espaces de développement d'accélérer les départs vers l'extérieur de l'entreprise, et d'accélérer les redéploiements vers les métiers face aux clients. Ce travail doit être fait en étroite collaboration avec leur manager.

ACSED : donc en ne faisant plus appel au volontariat

OB : en disant aux gens qu'il n'y a pas bcp d'entreprises dans le monde qui au moment où elles se restructurent ou elles changent de métiers disent aux gens on ne fait pas un plan de licenciement, on vous propose des reconversions, des mobilités, on met de l'argent sur la table, si vous partez vous avez 10 ans pour revenir avec une année de salaire sur la table. Il faut quand même pas exagérer. Il faut comprendre qu'on est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence. L'enjeu de 2007/2008, ce n'est pas seulement le plan social mais c'est aussi ce qui va se passer avec Deutsh telekom. Il faut qu'on soit plus fort si on se rapproche. Cela peut venir très vite. On ne va pas faire dans la dentelle. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie. La réalité de la vie c'est qu'on a encore la possibilité de préparer l'avenir dans des conditions exceptionnelles mais que ça ne durera pas si on ne tient pas les objectifs.

NB : Le rôle du manager c'est de construire l'avenir de l'entreprise et de préparer ses équipes à l'avenir. Pour ça il faut qu'on se dise les choses. On a trop longtemps pâti de ça dans l'entreprise.

ACSED : Pourquoi la FP ne fonctionne pas ?

OB : il y a une raison conjoncturelle. En lançant ACT et les espaces développement on a mis sous l'éteignoir les mobilités FP. Le sentiment d'urgence a un peu disparu.

ACSED : j'ai analysé les chiffres : il y a plus de candidats qui postulent qui sont dans le commercial et moins du technique alors que la plupart des offres correspondent plus à des profils techniques.

OB : Je sais qu'on a moins de candidat/offre qu'il y a un an. On a un stock d'offres qui croît. On continue à avoir plus de départ vers la fonction publique de l'Etat alors que l'Etat ne recrute. Je connais peu de gens qui aient toujours fait des fonctions commerciales. Il y a des offres qui requièrent un profil commercial (accueil, RH) moyennant un peu de formation technique. Je pense que c'est d'abord une question d'organisation.

ACSED : Pourquoi ne pas élaborer un bon plan social, type société US : plus rapide, 2 ans de salaire ?

OB : ne tombons pas dans les clichés. Les plans sociaux ne sont pas plus faciles à faire aux US. Au lieu d'avoir le code du travail, vous avez toutes les lois sur la discrimination. Sur le plan juridique et technique c'est au mois aussi compliqué que de dérouler livre 3 et livre 4 en France. Les avocats surveillent que les proportions d'étrangers sont bien respectées, que vous ne pénalisez pas les plus de 40 ans. L'inspection du travail vous envoie une lettre recommandée vous disant vous avez licencié plus de femmes que d'hommes, payez mois 50 millions de dollars et vous êtes excusé. Vous négociez avec l'administration américaine du travail comme vous négocieriez un contrat commercial. C'est plus brutal, c'est vrai. Il n'y a pas de préavis. Ce n'est pas forcément mieux indemnisé.

Le niveau d'indemnisation : je suis responsable du cash. Je ne crois pas à l'élasticité de la somme qu'on verse. On est vraiment dans le culturel et le managérial. Je ne pense pas qu'en rajoutant 3 mois on modifie fondamentalement ce qui se passe dans la tête des gens. D'ailleurs c'est bien rare que l'argent soit l'élément déclenchant. C'est ce qui va faire que les choses soient rendues possibles. Le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration qu'on ressent chez FT. On est tous traumatisé par les changements. On les accepte quand un certain nombre de critères sont réunis. L'argent

Discours clôture Guy Salziger

Merci

On peut le dire tout de suite que la convention est une pleine réussite. On a eu des messages forts, du parler vrai, de part et d'autre, atmosphère détendue. On a communiqué avec bcp d'enthousiasme. Il y a eu de la qualité par la richesse des intervenants, richesse aussi par le nombre de participants.

J'ai apprécié la discipline à travers les questions posées par papier.

Le Président nous a donné des exemples du bien fondé de la stratégie et des premières retombées. Il n'a pas éludé la question de l'emploi. On aurait échoué si on entrait dans cette période de plan social. Il faut donc se bouger pour l'éviter et bouger aussi certaines personnes autour de nous qui, elles, ne veulent pas bouger.

Ce qui est encourageant c'est la partie marketing stratégique ce qu'on avait appelé il y a un an le chaînon manquant. On compte avec tout ce qu'on a sous le pied qu'on sorte les produits pour récupérer rapidement du CA et du cash on a bien compris pourquoi.

On a bien compris aussi qu'il y avait eu des partenariats stratégiques avec Microsoft qui ne sera sûrement pas le dernier.

On voit aussi qu'on va se rapprocher des grands médias US.

Occuper le terrain médiatique, montrer la puissance de tir de FT, réaffirmer notre position de leader.

On a bien compris qu'il faut réussir ACT et c'est par là que passe la réussite de la Transformation. On a des marges de progrès : plus de professionnalisme, de rigueur. Aller bcp plus vite.

Prochain événement : congrès 2007 en juin Lyon.

Remerciements